



Konflikthåndtering for erfarne vagter

SUS, Serviceerhvervenes
Efteruddannelsesudvalg

Faglærer Preben Snedsted Nielsen, ZBC
Faglærer Trine Bøegh Henckel, ZBC

Oktober 2025



Konflikthåndtering for erfarne vagter

© Børne- og Undervisningsministeriet (oktober 2025). Materialet er udviklet af Serviceerhvervenes Efteruddannelsesudvalg i samarbejde med faglærer Preben Snedsted Nielsen og Trine Bøegh Henckel, ZBC. Materialet kan frit kopieres med angivelse af kilde.

Foto/illustrationer er udviklernes egne.

SUS

Serviceerhvervenes Uddannelsesudvalg

Vesterbrogade 6D, 4.

1620 København V.

Tlf. 32 54 50 55

www.sus-udd.dk

sus@sus-udd.dk



Indhold

Konfliktforståelse.....	4
Konfliktdefinition:.....	4
Konfliktarbejdet:	5
Sag og relation:.....	5
Konflikttrappen:	6
Optrappende sprog	8
Nedtrappende sprog.....	9
Kropssprog.....	9
Kommunikationsniveauer	10
Transaktionsanalyse:.....	11
De tre kommunikationstilstande:	11
Konflikthåndteringsstile (Thomas-Kilmann).....	12
Mentalisering	13
Mentaliseringstab	13
Mentalisering i konflikter	13
Mental parathed	14
Praktisk anvendelse	16
Eksempler på typiske konfliktsituationer for vagten:	16
Kildemateriale:.....	17



Konfliktforståelse

Konfliktdefinition:

”Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker”.

Uoverensstemmelser henviser til:

- Indholdet af den sag, man er uenig om
- Hvad handler det om? Hvad er på spil?
- Sammenstød, kamp, strid mellem personer
- Indre personlige konflikter

Spændinger henviser til de følelsesmæssige forhold:

- Henviser til de følelsesmæssige forhold mellem parterne og i parten selv
- Handler om hvad følelserne gør ved forbindelsen mellem parterne og i den enkelte part.
- Her handler anspændtheden kun om de spændinger, der opstår ved en uenighed, som bliver ubehagelig
- I og mellem mennesker angiver, at den ubehagelige anspændthed ikke nødvendigvis mærkes af begge parter. Det ses ofte, at det kun er den ene part, der oplever, at der er en konflikt.



Konfliktarbejdet:

Sag og relation:

Med udgangspunkt i konfliktdefinitionen, vil enhver konflikt således handle om en sag, der påvirker parterne følelsesmæssigt – Sag og Relation.

Det efterfølgende konfliktarbejde bliver derfor at finde holdbare løsninger på problemet ved at arbejde med de menneskelige relationer. Tager vi os ikke af sagen, bliver løsningen kortvarig, og tager vi os ikke af relationerne, lever spændingerne videre.

	Konflikter	
Drejer sig om en SAG	+	Påvirker en RELATION
	Konfliktarbejde handler om at	
Finde holdbare løsninger på PROBLEMET	+	Arbejde med RELATIONERNE
Tager vi os ikke af sagen, lever løsningen kort		Tager vi os ikke af relationerne, lever spændingerne videre

En sikkerhedsvagts opgaver vil blandt andet omfatte, at vagten skal sikre at givne instrukser, regler, bestemmelser samt ønsket adfærd efterkommes af dem, der færdes i området.

Sikkerhedsvagten vil derfor oftere skulle arbejde med dem, der færdes i området (relationerne), end gøre noget ved det som relationerne opfatter som problemet (sagen).

Relations arbejdet, der handler om at møde modparten, borgeren, kunden, urostifteren, tyven m.fl., på en ikke konfronterende måde, er en vigtig egenskab hos sikkerhedsvagten, der kræver en vis indsigt i konflikters opståen og løbende træning i at håndtere sig selv og modparterne i konflikt-situationen.



Hvad er en konflikt?

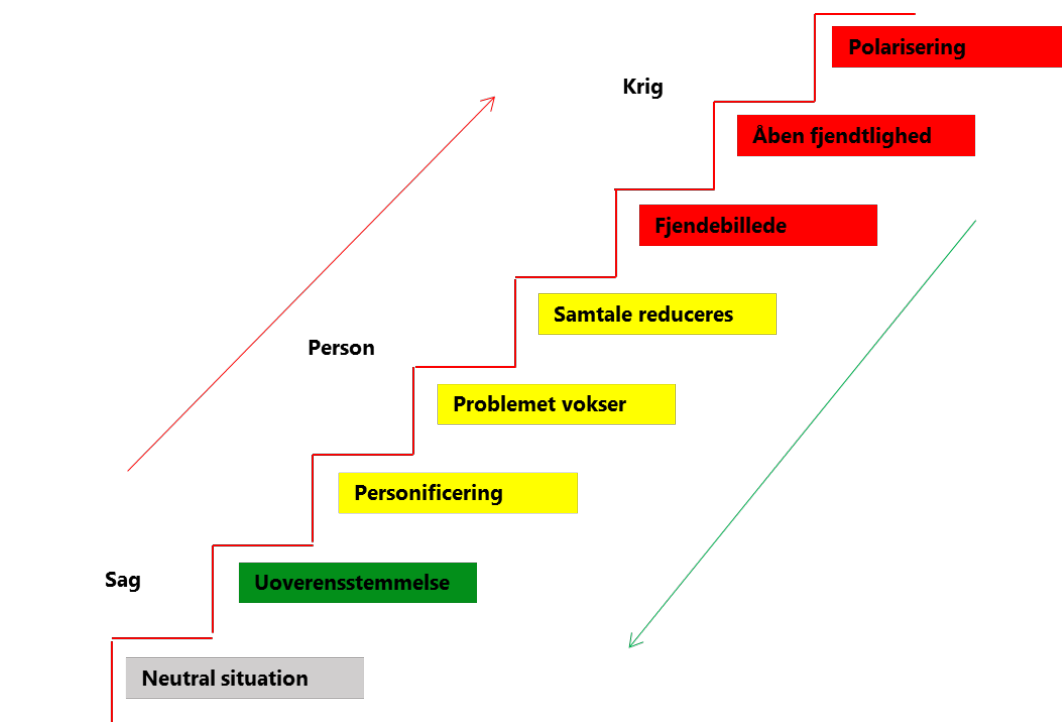
- En uenighed eller spænding mellem personer, der kan eskalere og føre til fysiske eller verbale konfrontationer.

Typer af konflikter:

- Konflikter kan udmønte sig i verbale, fysiske og følelsesmæssige reaktioner afhængigt af den aktuelle sag og relationen mellem parterne.

Konflikttrappen:

- Konflikttrappen er en model som viser hvordan en konflikt erfaringsmæssigt kan udvikle sig fra sag til direkte konfrontation:





Konflikttrappens syv trin går fra:

0. Neutralt niveau

- Et konfliktfrit område eller tilstand

1. Uoverensstemmelse

- Vi vil ikke det samme
- Konfliktdimensionerne er i spil
- Problemløsning

2. Personificering

- Fokus flyttes fra sag til person - Det er den andens skyld
- Den anden er problemet, negative følelser, angribe, bebrejde, betvivle motiver og karakter, forsvar, såret hed, misforståelser, forvrængninger m.m.

3. Problemet vokser

- Der er meget i vejen
- Nye problemer dukker frem og gamle sager og konflikter tages op

4. Samtale reduceres

- Stigende negative følelser - Det nytter jo ikke noget
- Selektiv høreelse, upræcis kommunikation, mindre forståelse, "de døves dialog"
- Undgår hinanden, kommunikerer ved handling, taler om - ikke med, søger forbundsfæller osv.

5. Fjendebilleder

- Det oprindelige problem glemt
- Modparten er uværdig, forkastelig, lavere stående og bliver umenneskeliggjort
- De gode og de onde
- Jeg vil have min ret

6. Åben fjendtlighed

- I vredens vold.
- Uforsonlighed.
- Fjendtlige fysiske og psykiske handlinger.
- Mobning.
- De moderate personer udskilles og fjernes da de ses som "forrædere".
- Målet bliver at skade modparten.

7. Polarisering

- Der er ikke plads til os begge.
- Skilsmisse, firing, forflytning, opsigelse, grupperinger, ghettodannelser osv.



Konflikttrappens niveauer er:

- **Sag:** Omhandler de trin, der beskriver konfliktens indhold og område,
- **Person:** Beskriver personligt fjendskab mellem parterne og,
- **Krig:** Beskriver tilstand af polarisering og direkte konfrontation mellem parterne.

Dit sprog kan trappe konflikten op eller ned.

I situationer, hvor sikkerhedsvagten skal gribe ind overfor andre mennesker, er anvendelsen af sproget og dermed valg af kommunikationsform, en vigtig forudsætning for, om der kommer en konflikt, og om der sker en eskalering af konflikten.

Indenfor konflikthåndtering er der to grundlæggende måder at kommunikere på. Du kan enten kommunikere på en måde, hvorpå du risikerer at konflikten trappes op eller du kan vælge at kommunikere på en nedtrappende måde. Det kan dog være svært at fastholde et nedtrappende sprog, hvis modparten insisterer på at trappe konflikten op, og ens konfliktnapper konstant bliver udfordret.

Jo større indsigt man har i de sproglige mekanismer, jo bedre bliver man til at bevare roen og finde en konstruktiv vej ud af begyndende konflikter. Det er derfor en daglig øvelse (konfliktzone 3) at mestre et konfliktdæmpende sprog.

Gevinsten er en bedre omgangsform og større personlig selvtillid i konfliktfyldte situationer.

Nedenfor er der oplistet eksempler på henholdsvis optrappende og nedtrappende kommunikation:

Optrappende sprog

Hvis man vil trappe en konflikt op, skal man:

- Tale i "du-form"
- Gå efter at få ret
- Gå efter personen: 'Det er også bare dig, der...
- Fokuser på andres fejl og mangler
- Fokuser på det, der er sket tidligere
- Placere skyld
- Angribe, dømme og vurdere
- Belære
- Stille krav eller forsvare sig
- Generalisere ("altid" og "aldrig")
- Råbe og afbryde
- Bruge afvisende kropssprog: Se bort eller på uret, lægge armene over kors, pege anklagende...



Nedtrappende sprog

Hvis man vil trappe en konflikt ned, skal man:

- Tale i ”jeg-form”
- Gå efter sagen - den konkrete handling
- Gå efter at løse konflikten
- Fokuserer på fremtidige muligheder
- Prøve at nå til gensidig forståelse
- Tage ansvar
- Udforske sagen og den andens synspunkt
- Give plads til forskellighed
- Anmode eller udtrykke ønsker
- Konkretisere (give eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge imødekommende kropssprog: Se på den anden, nikke anerkendende, holde armene åbne...

Kropssprog

Vi taler med kroppen. Bevægelser, ansigtsudtryk og kropsholdninger er vigtige dele af det psykologiske spil, der foregår mellem mennesker i konflikt.

Blikket, der flakker et halvt sekund, hånden der bevæger sig ned mod lommen og straks flyttes tilbage igen, fingrene der ryster ganske lidt – alt sammen er ubevidste signaler, som røber, hvordan vi har det.

Når man står midt i en meget presset situation, kan det være svært at styre sit kropssprog. Man kan dog godt træne i at kontrollere sit kropssprog - og det gøres bedst, når der ikke er fare på færde. Man kan også træne sig i at tolke andres kropssprog i hverdagen.



Kommunikationsniveauer

1. Den verbale kommunikation – Det, der siges
2. Den vokale kommunikation – Måden, det siges på.
3. Den nonverbale kommunikation – Kropssprog og påklædning

Ifølge Allan Pease (se kildehenvisning, bagerst i materialet) viser forskningen på området, at den verbale andel af kommunikationen kun udgør 7 %. Tilsammen udgør den verbale og den vokale andel af en samtale, hvor to mennesker befinder sig over for hinanden, under 35 % af kommunikationen, mens den nonverbale andel udgør over 58 %.

Det verbale udtryk bruges fortrinsvis til at give konkrete oplysninger, hvorimod det vokale og nonverbale formidler personlige holdninger og følelser.

I mange tilfælde erstatter de vokale og nonverbale udtryk simpelthen ordene, og på denne måde kommer kommunikationen i højere grad til at handle om måden tingene siges på, end om det, der siges.

Ovenstående kan være vigtige forhold, som sikkerhedsvagten skal være opmærksom på.

I kommunikationen iagttager vi mennesker i langt højere grad det nonverbale sprog i forhold til det sagte, og dette sker helt ubevidst.

Sikkerhedsvagten kan dermed med fordel træne i at observere sin verbale og nonverbale kommunikation. Jo større bevidsthed og sikkerhed i anvendelsen af disse kommunikationsformer, jo bedre kan sikkerhedsvagten håndtere konfliktsituationer.

Man taler om at parterne i konflikten har en attitude, hvor måden man siger noget på, de ord man anvender og det kropssprog der følger, tilsammen beskriver en attitude.



Transaktionsanalyse:

Viden om transaktionsanalysen kan hjælpe os til at være mere bevidste om vores egne følelsesmæssige reaktioner og årsagerne til, at modparten reagerer som de gør (Thomas A. Harris).

Vores kommunikation med andre er præget og formet af den opdragelse og omgang vi fik sammen med vores forældre og de betydningsfulde voksne som f.eks. lærere og pædagoger der har haft indflydelse på vores opvækst.

Når vi har en viden om hvorfor bestemte reaktioner kan udvikle sig til en situation hvor en konflikt udvikler sig, er vi bedre i stand til at handle på en måde, hvor konflikten undgås eller helt forhindres.

Vores reaktioner på situationer som kan ende i konflikter kan analyseres ud fra transaktionsanalyse, som er et redskab til lære sine egne reaktioner bedre at kende og til at være forberedt på hvordan andre kan reagere i forskellige situationer.

De tre kommunikationstilstande:

Transaktionsanalysen opdeler vores kommunikation i 3 tilstande:

Forældre-tilstand.

Voksen-tilstand.

Barn-tilstand.

Forældre-tilstand er kommunikation mellem parterne som enten kritik eller omsorg. Tilstanden er tillært fra den opdragelse og prægning vi har fået fra primært vores forældre.

Barn-tilstand er den følelse og reaktion der opstod intuitivt i os når vi i opdragelsen modtog kritik eller blev trøstet af vores forældre. Barn-tilstand vækker følelse af vrede, frustration eller glæde og behag.

Voksen-tilstand er kommunikation som ikke har en attitude om kritik, omsorg (forældre-tilstand). Eller en attitude præget af vrede eller irrationalitet som i barn-tilstand. Kommunikation i voksen-tilstand er f.eks. rationelle åbne spørgsmål som giver anledning til at der opstår en dialog.

Det handler derfor om at kende sine egne grænser og være opmærksom på andres grænser i en konfliktfyldt situation.

Man skal være opmærksom på om den attitude man møder modparten med, kan skabe vrede, sorg og frustration. Man skal overveje, om en kritisk attitude skaber voldsomme følelser hos modparten, og hvordan man håndterer kommunikation uden at eskalerer til en konfliktfyldt situation.



Konflikthåndtering for erfarne vagter

Derfor må man som vagt nogle gange se udover hvad der bliver sagt og have fokus på at undgå en konfliktfyldt konfrontation.

En bestemt adfærd som kan se ud som et voldsomt personangreb kan være udløst af voldsomme følelser hos en person (barn-tilstand).

Dette kan håndteres ved at kommunikere i voksen-tilstand.

Eksempel på de-eskaleringsteknik jfr. Transaktionsanalysen (voksen-tilstand):

- Bevar ro og tal klart og tydeligt.
- Undgå kritisk eller omsorgsfuld attitude – verbalt og nonverbalt.
- Giv plads og respekter grænser.
- Stil åbne spørgsmål og lyt aktivt.

Konflikthåndteringsstile (Thomas-Kilmann)

På baggrund af transaktionsanalysen kan man anvende forskellige kommunikations- og konflikthåndteringsstile.

Den kritiske forældre-tilstand vil svare til at man tillægger en aggressiv attitude. Det vil sige at man nærmest udsteder ordre, skælder ud eller påviser andre til at følge bestemte regler.

Man kan også tillægge sig barn-tilstand, hvor attituden er submissiv. Det vil sige en tilbagetrukket attitude, hvor man er meget kompromisøgende og tilpasser sig den situation, som modparten ønsker at følge.

Hvis man følger voksen-tilstand, vil attituden være assertiv som er at en samarbejdende attitude, hvor man giver modparten plads til at udtrykke synspunkter, være lyttende og at man viser at man ønsker en fælles løsning.

Man kan stille de to modeller overfor hinanden som følger:

Transaktionsanalyse	Konflikthåndteringsstil
Forældre-tilstand	Aggressiv attitude
Voksen-tilstand	Assertiv attitude
Barn-tilstand	Submissiv attitude

For vagten gælder det om at vælge den konflikthåndteringsstil som er den mest hensigtsmæssige i situationen. Derfor kan en aggressiv konflikthåndteringsstil være lige så hensigtsmæssig som en assertiv eller submissiv. Det kommer an på hvordan modparten reagerer under samtalen.



I nogle situationer vil en assertiv eller submissiv konflikthåndteringsstil opfattes som komisk eller svag. I andre situationer vil en aggressiv konflikthåndteringsstil opfattes som fjendtlig og opfordring til en voldelig konfrontation.

Mentalisering

Mentalisering handler om evnen til at forstå både egne og andres tanker, følelser, behov og intentioner. Når vi mentaliserer, forsøger vi at se en situation “indefra og udefra på samme tid”:

- *Indefra*: Hvordan mærker jeg selv situationen? Hvilke følelser og tanker bliver aktiveret i mig?
- *Udefra*: Hvordan kan den anden opleve det her? Hvilke følelser og intentioner kan ligge bag deres adfærd?

God mentalisering hjælper os med at kommunikere mere nuanceret, være nysgerrige på den andens perspektiv og skabe samarbejde i stedet for konflikt.

Mentaliseringstab

Når følelserne bliver stærke – fx i en konflikt – kan vi miste evnen til at mentalisere. Det kaldes **mentaliseringstab**. Typiske tegn kan være:

- Man bliver meget sort/hvid i sin tænkning (“jeg har ret – du tager fejl”).
- Man gætter negativt på den andens intentioner (“du gør det med vilje for at irritere mig”).
- Man reagerer hurtigt og følelsesstyret uden at overveje konsekvenser.
- Man lukker ned og undgår at forholde sig til den anden.

Mentalisering i konflikter

I konflikter er det normalt, at mentaliseringsevnen bliver udfordret. Netop derfor er det vigtigt at kende til mentaliseringstab og have strategier til at genfinde ro og overblik. Nogle hjælpsomme greb kan være:

- At stoppe op og give sig en kort tænkepause inden man reagerer.
- At stille sig selv spørgsmålet: “*Hvordan kan den anden mon opleve situationen?*”
- At være nysgerrig og stille åbne spørgsmål i stedet for at komme med antagelser.
- At minde sig selv om, at både jeg og den anden har følelser og behov, der spiller ind.

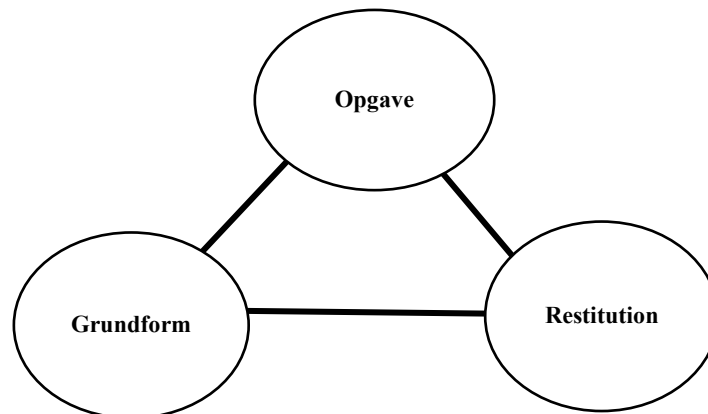


Mental parathed

Mental parathed handler om at kunne forberede sig til en konkret opgave, når man møder udfordringer at kunne håndtere ukendte og krævende situationer og opretholde sin evne til at løse en operativ opgave. Mental parathed handler også om, hvordan man styrker sin robusthed i sit møde med voldsomme og konfliktfyldte situationer.

Mental parathed handler altså om at være klar til at imødekomme de krav og udfordringer, en opgave stiller både fagligt, følelsesmæssigt og socialt. Det kræver, at man kan fokusere, regulere sig selv og finde en passende balance mellem spænding og ro.

Modellen *Opgave – Grundform – Restitution* kan bruges til at forstå og arbejde med mental parathed:



1. Opgave

- Hvilke krav stiller opgaven? Er det en praktisk, social eller teoretisk udfordring?
- Hvor meget fokus, energi og følelser kræver den?
- At være mentalt parat betyder, at man kan justere sit fokus og sin energi, så det passer til opgaven.

2. Grundform

- Grundformen er ens *basis-tilstand* – den mentale og kropslige tilstand, man oftest befinder sig i.
- En stabil og rolig grundform gør det lettere at møde opgaver med koncentration og fleksibilitet.
- Hvis grundformen præges af uro, stress eller manglende overskud, bliver mental parathed svækket.



3. Restitution

- Mental parathed kræver, at man giver hjernen og kroppen tid til at restituere.
- Pauser, søvn, bevægelse og sunde rutiner hjælper til at genskabe energi og overblik.
- Uden restitution risikerer man at "løbe tør" og reagere med irritation, modløshed eller manglende koncentration i opgaverne.

Samlet set

Mental parathed er altså ikke noget, der opstår i selve opgaven alene – det bygger på en stabil grundform og tilstrækkelig restitution. Når de tre elementer hænger sammen, bliver det lettere at bevare fokus, samarbejde og håndtere pres i både skole og praktik.

- Brug kolleger og kommunikationsudstyr (radio)
- Eksempler: berusede personer, butikstyveri, kundeklager.
- Eksempler: voldsomme hændelser, personskaade, hjertestop.

9. Efter konflikten

- Evaluer: hvad gik godt, hvad kan forbedres?
- Rapportér hændelsen skriftligt
- Del erfaringer med kolleger
- Psykisk efterbearbejdning – kollegastøtte og egen trivsel.

10. Frygt og stress

- Symptomer: hjertebanken, uro, søvnproblemer
- Kriseforløb:

1. Chokfase
2. Reaktionsfase
3. Bearbejdningsfase
4. Nyorienteringsfase

11. Samarbejde med myndigheder og aktører

- Politiet – vold, kriminalitet, trusler
- Beredskab – brand, ulykker
- Socialforvaltning – borgere med særlige behov
- Interne aktører – butiksledelse, vagtkontor



Praktisk anvendelse

I en konkret situation kan man anvende følgende metode:

O – observer

O – overveje

B – beslutte

H – handle

I realiteten betyder det at man ser situationen an. Dermed vil man hente sine erfaringer og viden frem i bevidstheden og være bedre i stand til at tage bedst mulige beslutning om hvad man gør. Når man er bevidst om sin beslutning fremstår det man gør som velovervejet og myndigt.

Ved at følge metoden er de handlinger, man foretager sig i konfliktsituationen, være noget, man har tænkt igennem og derfor er der bedre mulighed for at evaluere sine beslutninger og restituere sig fra en belastende situation.

Eksempler på typiske konfliktsituationer for vagten:

- Vagtfunktionæren skal som servicevagt eller butikskontrollant bortvise en uønsket person og bliver i den forbindelse udsat for vold eller trusler om vold.
- Vagtfunktionæren står ansigt til ansigt med en indbrudstyv, som han har overrasket
- Vagtfunktionæren har anholdt en person, som gør voldsom modstand og efterfølgende skal man afvente politiets ankomst
- Kontrol af personers identitet
- Vagtopgaver på psykiatriske bosteder
- Vagtfunktionæren kan komme i stressede situationer, hvor der sker mange ting samtidigt, og hvor der kræves ro, overblik og myndighed.



Kildemateriale:

De forskellige temaer omkring konflikter er udarbejdet med inspiration af:

a) Bogen Konflikt og kontakt

Else Hammerich & Kirsten Frydensberg
Forlaget Hovedland 2013

b) Center for konfliktløsning

Kompendiet – Kunsten at løse konflikter

http://www.konfliktloesning.dk/sites/default/files/kompendium_2000_0.pdf

c) Arbejds miljøweb

Dit sprog kan trappe konflikten op eller ned

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/konflikter/loes_konflikter/optrappende_og_nedtrappende

d) Bogen Politi psykologi - en grundbog

Pelle Nigard, Bjarne Frøslee Ibsen, Johnny Holst, Tine Greiner
Hans Reitzels Forlag, 2008

e) Kommunikationsniveauer

Bogen Kropssprog - Hvad vi fortæller uden ord

Allan og Barbara Pease
Borgens Bogklub, 2006

f) Bogen Med mig selv som redskab

Berit Christensen
Frydenlund, Frederiksberg, 2021